سلمان بن عبدالعزيز نموذجًا للقائد التحويلي

د. فهاد بن معتاد الحمد
نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للبحوث والمعلومات
نائب رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية عن منطقة الشرق الأوسط

سلمان بن عبدالعزيز رجل دولة متميز، وركن رئيس من أركان النظام السياسي السعودي، يشارك في صنع القرار السياسي محليًا، ويسهم في بلورة علاقات المملكة الخارجية مع الدول الشقيقة والصديقة. بيد أننا في هذا البحث سنتناول بعدًا واحدًا من أبعاد شخصية سلمان بن عبدالعزيز القيادية والسياسية والإدارية، والمتمثل في الدور الرئيس الذي أداه عبر خمسة عقود لإحداث التحول الجذري الذي تعيشه مدينة الرياض في شتى المجالات.

يمثل سلمان بن عبدالعزيز حالة تطبيقية لنظرية القيادة التحويلية، ونموذجًا واقعيًا للقائد التحويلي، قاد التحول في مدينة الرياض بالانتقال المستمر بها من وضع إلى وضع آخر أفضل، وفقًا لرؤية واضحة تقوم على صنع التغيير المطلوب وجعله واقعًا محققًا. هناك ظروف مختلفة، ومؤسسات حكومية وأخرى خاصة، وأناس أسهموا في صناعة التغيير والتحول الذي حدث في مدينة الرياض، بيد أن هذه الإسهامات - رغم أهميتها - كانت في إطار رؤية القائد. كان سلمان القائد الذي يوجه وينسق ويتابع هذه الجهود؛ ضمانًا لتحقيق رؤيته لمدينة الرياض.

مجلة فصلية محكمة تصدر عن دارة الملك عبدالعزيز
العدد الثاني ربيع الآخر ١٤٢٥هـ، السنة الثلاثون
الدارة

أهمية البحث وأهدافه

يتمتع سلمان بن عبدالعزيز بالكثير من الخصائص والمزايا القيادية التي جعلت منه قياديًا فذًا، كان له دور قيادي محوري في التحول الكبير الذي حدث لمدينة الرياض خلال العقود الخمسة الماضية. ومع ذلك لم يجد الباحث مؤلفات وبحوثًا علمية تناولت هذا الجانب المهم من شخصية سلمان بن عبدالعزيز؛ لذا يأتي هذا البحث محاولة لتناول شخصية سلمان بن عبدالعزيز القيادية وإبرازها نموذجًا تطبيقيًا واقعيًا للقيادة التحويلية، ونسعى من هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

١ - التعرف على المزايا والصفات القيادية لسلمان بن عبدالعزيز في إطار نظرية القيادة التحويلية، وبالمقارنة والمقابلة مع أدوار القائد التحويلي وخصائصه.

٢ - إبراز بعض أبعاد التحول والتطور المهمة التي حدثت في مدينة الرياض ودور سلمان بن عبدالعزيز في تحقيقها.

٣ - التعرف على الرؤية المستقبلية لسلمان بن عبدالعزيز لمدينة الرياض.

أسئلة البحث

وفقًا للأهداف السابقة، يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية وهي:

١- ما القيادة التحويلية؟

٢ - ما أدوار القائد التحويلي وخصائصه؟

٣ - ما المزايا والخصائص القيادية لسلمان بن عبدالعزيز؟

٤ - ما أهم مجالات التحول التي حدثت في مدينة الرياض خلال الخمسين عاما الماضية، والتي كان لسلمان بن عبدالعزيز دور واضح في إنجازها وتحقيقها؟

٥ - ما الرؤية المستقبلية لسلمان بن عبدالعزيز لمدينة الرياض للسنوات القادمة؟

أسلوب البحث

استخدم الباحث الأسلوب المكتبي لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث؛ حيث تم الاعتماد على المؤلفات والدراسات العلمية والمعلومات الإحصائية للإجابة عن أسئلة البحث، فيما عدا الجانب الخاص بشخصية سلمان بن عبدالعزيز ومزاياه القيادية، والتي تم الاعتماد فيها على ما نشر من مقالات وتحقيقات ومقابلات صحفية بعد إخضاعها للدراسة والتحليل، وذلك لعدم وجود مراجع علمية محققة ومحكمة تناولت هذا الجانب.

القيادة: من نظرية الرجل العظيم إلى القيادة التحويلية

تمثل نظرية الرجل العظيم - أو نظرية السمات كما يطلق عليها أحيانا - أول محاولة علمية موضوعية من جانب علماء السلوك الإنساني لتفسير ظاهرة القيادة، هذه الظاهرة التي ظلت مصدر خلاف بين الدارسين للعلوم الإدارية والإنسانية والاجتماعية منذ أن وجد الإنسان في وسط اجتماعي، وخلاصة هذه النظرية أن هناك أناسا ولدوا ليكونوا قادة من خلال تمتعهم بالعديد من السمات والصفات الذهنية والنفسية والجسدية التي تجعلهم قادة ناجحين في جميع الظروف والأوقات. بيد أن الواقع أثبت وجود قادة ناجحين وفاعلين رغم الاختلاف فيما يتمتعون به من صفات وخصائص.

ثم برزت مدرسة العلاقات الإنسانية مقررة أن الأسلوب القيادي الديموقراطي أكثر فعالية ونجاحا من الأسلوب القيادي التحكمي، وأن المرؤوسين يتفاعلون أكثر مع القيادة الديموقراطية، إلا أن نتائج الدراسات الميدانية العديدة التي أجريت في مجتمعات عدة لم تدعم وجود علاقة إيجابية مؤكدة بين الإنتاجية والأسلوب الديموقراطي وإن وجدت زيادة في رضا المرؤوسين. وبناءً على هذه النتائج برزت القيادة الموقفية لتطوير مدرسة العلاقات الإنسانية مؤكدة أن

عناصر الموقف (مستوى المرؤوسين واتجاهاتهم، طبيعة المهام، الوقت...) هي التي تحدد الأسلوب القيادي الملائم، فالأسلوب الذي يكون ناجحا مع بعض الأشخاص ربما لا ينجح مع أشخاص آخرين، بل ربما لا يكون ناجحا مع الأشخاص أنفسهم في ظروف ومواقف أخرى. ثم جاءت النظرية التفاعلية في القيادة لتأخذ موقفًا وسطًا بين نظرية السمات والنظرية الموقفية، حيث ترى هذه النظرية أن القيادة الناجحة تتمثل في التفاعل بين العناصر الثلاثة للعملية القيادية، وهي: السمات الشخصية للقائد، وخصائص المرؤوسين ومتطلباتهم، وعناصر الموقف.

إن كلا من نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية والنظرية الموقفية والنظرية التفاعلية في القيادة يمكن أن تفسر طبيعة العلاقة بين القادة والمرؤوسين في المستوى التنفيذي، لكنها لا تفسر دور القيادة العليا في المنظمات المختلفة (الأجهزة والمؤسسات الحكومية والخاصة) بصفتهم مسؤولين ليس فقط عن تحقيق التكيف مع المتغيرات الخارجية العديدة وإجراء ما يلزم من تغيير وتطوير، بل بصفتهم المسؤولين عن التوجيه الإستراتيجي للمنظمة - سواءً كانت مصلحة أو مؤسسة حكومية أو خاصة - وصناعة التغيير. ومن هنا جاءت نظرية القيادة التحويلية لتعبر عن دور القيادة ومسؤوليتها في إحداث التغيير والتحول المطلوبين في عصرنا الحاضر المتسم بالتعقيد وسرعة وتيرة التغيير. لقد عدنا بهذا التوجه إلى إدراك أهمية القادة وما يتمتعون به من صفات وخصائص تجعلهم قادرين على إحداث التحولات المطلوبة لكونهم رجالا عظاما يستطيعون استغلال الإمكانات الموجودة أو التي يمكن إيجادها لتحقيق هذه التحولات. تعود القيادة التحويلية بجذورها إلى نظرية الرجل العظيم والقيادة الملهمة، وذلك بتركيزها على الدور المحوري والمركزي للقادة.

القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية مفهومًا حديثًا نسبيًا، إذ ظهر في أدبيات الإدارة والعلوم الاجتماعية الأخرى خلال فترة الثمانينيات من القرن العشرين. ويقوم هذا المفهوم على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والإدارة التي تعمل من أجل تحقيق الاستقرار. ومن هنا يأتي تركيز القيادة التحويلية على تطوير المرؤوسين، وتعزيز القيم والرؤى المشتركة بينهم لتحقيق التغيير من خلال التفكير الإستراتيجي وصولا للغايات الكبرى.

لقد عمل كل من كوتر (Kotter, 1990) والهواري (١٩٩٩)[١] على تحديد أدوار القائد التحويلي ومهامه التي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

١ - التفريق بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه؛ ليستطيع إدراك الحاجة إلى التغيير والتعامل مع متطلباته.

٢ - إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، وتحديد الرسالة والأهداف ووضع الإستراتيجيات اللازمة لإنجازها في ضوء التهديدات المتوقعة، والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف في المنظمة.

٣ - العمل على تطوير وتغيير النظم والتنظيمات القائمة، بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات الكبرى المبتغاة.

٤ - التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات... من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

٥ - اختيار نموذج التغيير ومساراته، من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم المنظمة، ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

(١) سالم سعيد القحطاني (١٤٢٢هـ). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. (ص ص ١٢٧ - ١٢٨ ، ١٣١ - ١٣٢).

٦ - التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدته لهم وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية.

٧ - التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية المنظمة ورسالتها، والاستجابة لإستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.

٨ - العمل على تحفيز العاملين، وإشباع حاجاتهم الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة؛ للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.

وحاول كل من بينس (Bennis, 1989) وباس (Bass, B.1990)[٢] وتيكي وديفانا (Tichy and Devanna, 1989)[٣] تحديد خصائص القائد التحويلي، ورغم وجود بعض الاختلافات فيما بينهم بشأن عدد هذه الخصائص ومحتواها، إلا أنه من الواضح أن هذه الخصائص تتفق على أن القائد التحويلي هو القائد الذي يتمتع بجاذبية مؤثرة وحضور قوي، ويسعى دائمًا للتحول من الوضع الحالي إلى وضع أفضل، من خلال تطوير رؤى مستقبلية يعتمد في تحقيقها على استثارة العاملين معه عقليًا وعاطفيًا.

ويمكن تلخيص أهم خصائص القائد التحويلي التي أوردها هؤلاء المفكرون فيما يأتي:

١ - يتمتع بشخصية جذابة وملهمة، يثق الناس فيه، ويحترمونه، ويشعرون بالانتماء إليه.

٢ - يتعلم مدى الحياة، ويستفيد من تجاربه الشخصية وتجارب الآخرين.

(٢) المرجع السابق، (ص ص ١٣٠،١٣١).

(٣) سعيد بن محمد الغامدي (١٤٢١هـ). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية - دراسة ميدانية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى. (ص٧٦).

٣ - له حضور واضح، ونشاط ذهني وبدني متفاعل مع الآخرين، يشارك الناس مشكلاتهم وأفراحهم وأتراحهم.

٤ - مبدع في التفكير، وفي إدراك المشكلات وحلولها، والفرص واقتناصها.

٥ - مسؤول عن إحداث التغيير (وكيل التغيير) لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، ويعمل دائمًا لتحقيق نقلة نوعية حضارية.

٦ - يقدم رؤية مستقبلية مثيرة ومحفزة للآخرين، يلتزمون بها ويعملون على تحقيقها.

٧ - يثق في الآخرين، واقعي وصريح، يقدّر قيمة الناس، ويراعي مشاعرهم، ويعمل على تقويتهم.

٨ - يستثير أفكار التابعين وعقولهم، ويشعرهم بأهميتهم، ويعزز ثقتهم بأنفسهم، ويعمل على تحويلهم إلى قادة.

٩ - لديه القدرة على الاتصال الفاعل بالآخرين؛ مما يؤدي إلى إقناعهم بالتغيير، والعمل على إنجاز أكثر مما هو متوقع منهم.

الخصائص القيادية لسلمان بن عبدالعزيز

يتمتع سلمان بن عبدالعزيز بالعديد من الخصائص والخصال القيادية التي جعلت منه قائدًا تحويليًا كان له الدور الريادي فيما حصل للرياض من تغير وتطور على مر العقود الخمسة الماضية. وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يأتي[٤-٥-٦]:

(٤) سعد بن عباس العتيبي. (١٤٢٢/٥/٢٧هـ). سلمان بن عبدالعزيز في ذاكرة التاريخ. جريدة الجزيرة. العدد رقم (١٠١٩٥). (ص ١٣).

(٥) عبدالله بن ثاني (١٤٢١/٩/٢٠هـ). وا.. سلماناه. جريدة الجزيرة. العدد رقم (١٠٣٠٦). (ص ١٠).

(٦) حديث شامل للأمير سلمان بن عبدالعزيز للتلفزيون السعودي مع برنامج "الوجه الآخر" قبل ١٨ عامًا. (١٤١٧/١/٨هـ) جريدة الرياض. العدد رقم (١٠٢١٩). (ص ص ٨ - ٩).

١ – الذكاء والفطنة والذاكرة القوية إلى درجة أنه لا ينسى الأسماء أو الشخصيات التي يقابلها.

٢ – سداد الرأي، وقوة العزيمة، ونفاذ البصيرة، وسرعة البديهة، وعمق التجربة.

٣ – فارع القامة، مهذب المظهر، أستاذ ومحاور واعٍ عند الحديث مع الآخرين ومناقشتهم.

٤ – خريج مدرسة الحياة، يتعلم باستمرار، ويستخلص من التجارب الإنسانية ما يفيد، يتطور في مداركه ومفاهيمه ومعلوماته مع الثبات على المبدأ والعقيدة.

٥ – اجتماعي حريص على التواصل مع المواطنين، ومشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، يلتقيهم مساء كل يوم اثنين، يزور المرضى في المستشفيات للاطمئنان عليهم، والتخفيف من معاناتهم، ويزور بعض الأسر في بيوتهم؛ لتقديم التعازي والمواساة لهم في مصيبتهم.

٦ – يحبه الناس، ويشعرون بالانتماء إليه، وليس أدل على ذلك من توافد الجموع الهائلة وإصرارها على الحضور الشخصي؛ لتقديم واجب العزاء أولا عندما فقد ابنه البكر فهد – يرحمه الله – ثم بعد فقده ابنه الثاني أحمد – يرحمه الله – إلى الدرجة التي عدّ معها بعض الكتاب أن ما حصل في هاتين المناسبتين ما هو إلا استفتاء حقيقي عفوي لمكانة سلمان بن عبدالعزيز، وتقدير الناس ومحبتهم له.

٧ – الثقافة العامة وسعة الاطلاع خاصة في مجالات السياسة والعلاقات الدولية والتاريخ، فهو – بحقٍّ – يعد مرجعًا وحجة في تاريخ المملكة العربية السعودية والجزيرة العربية.

٨ - معايشة الأحداث والتطورات المحلية والإقليمية والعالمية واستيعابها وفهم مراميها.

٩ - الالتزام الصارم بالمواعيد، والدقة المتناهية في احترام الوقت سواء في العمل أو في حضور المناسبات والأنشطة والفعاليات.

١٠ - رائد للعمل الخيري والإنساني، حيث كان وراء إنشاء العديد من الجمعيات الخيرية ويرأس العديد منها.

١١ - صاحب رؤية مستقبلية بعيدة المدى، تمثل إطارًا ومرجعًا لما تم ويتم في مدينة الرياض من تحول وتطور.

سلمان بن عبدالعزيز والرياض: حالة عشق خاصة

ارتبط التحول الذي حدث لمدينة الرياض بسلمان بن عبدالعزيز الذي ولد وتلقى تعليمه فيها، وأمضى زهرة شبابه في خدمتها من خلال جهد دؤوب من العمل المخلص لتنمية هذه المدينة وتطويرها. كان سلمان بن عبدالعزيز ابنًا بارًا لمدينة الرياض، يحبها وتحبه، يسهر الليالي لخدمة المدينة وسكانها، وتبادله الشكر والعرفان.

لَقَدْ ثَبَتَتْ في القَلْبِ مِنْكَ محبَّةٌ كَمَا ثَبَتَتْ في الرّاحَتَيْنِ الأصابعُ

ولقد عبر عن هذه العلاقة الخاصة التي تربط بين سلمان بن عبدالعزيز والرياض سعد التويجري عندما قال(٧): "فإن ذكر الرياض لا ينفصل البتة عن توءمها الذي نشأ معها منذ نعومة أظفارهما، تسامرا معًا، وتبادلا الأحلام معًا، وتقاسما جهود التعب في الإنجاز معًا، وكبرا معا، هي تكبر حضاريًا وهو يكبر معها بذات السمو في حضارة الإنجاز الإنساني المرتبط بأصالة الدين والعقيدة، يعيش في داخلها، وهي تعيش في دواخله، يتجول في شوارعها، وتتجول في أعماقه، يتنقل في أحيائها، وتتنقل مع الدم في مجرى عروقه، يتسامر

(٧) سعد بن عبدالله التويجري (٢٥/١٢/١٤٢٣هـ). سلمان والرياض إعجاز وإنجاز. جريدة الجزيرة. العدد رقم (١١١٠٨). (ص ٦).

مع صحرائها، وتتسامر مع توجيهاته وإنجازاته... ويدفعها بقوة نحو التميز... فقد كان له ما أراد، أذكى فيها سراج التخطيط والعمل، فأطفأ فيها ظلام وحشة الصحراء؛ لتكون بالفعل الرياض مدينة شامخة وبقوة على أرض الإعجاز في الإنجاز".

إن حالة عشق خاصة تشكلت عبر السنين الخمسين الماضية بين الرياض وسلمان حتى إنه شخصيًا يؤكد على أنه لا يستطيع أن يغيب عنها وإن غاب عنها يستمر التفكير فيها، ففي كلمة بعنوان "عندما أغيب عنها" يقول سموه(٨): "لا أدري لماذا اخترت هذا العنوان، فأنا لا أتخيل نفسي بعيدًا عن مدينة الرياض حتى لو لم أكن موجودًا فيها، فالرياض بالنسبة لي الوطن والتاريخ الماضي والحاضر والمستقبل والأمل، منها قام والدي المغفور له الملك عبدالعزيز بوثبته العملاقة الكبرى التي غيرت مجرى تاريخ الجزيرة العربية حينما وحّد شتات هذه الأقاليم التي لعب الجهل والتخلف والإقليمية أدوارًا كبيرة في تمزيقها وتفريقها حتى جاء البطل؛ ليصنع من هذه الأقاليم أعظم وأقوى وحدة في تاريخ العرب الحديث، فيها ولدت وترعرعت وتربيت على يد الملك العظيم الذي غرس في قلبي وقلوب أبنائه حب الوطن والتفاني من أجله، عشت زهرة الشباب وأنا أرى وألمس حكمة القائد وحسن أدائه وعلو مكانته محليًا ودوليًا حتى أثر ذلك في نفسي، وتعلمت من سيرته الكثير، تسلمت مسؤولية إمارتها منذ أكثر من ثلاثين عامًا، وشهدت خطواتها خطوة خطوة، وتسلمت مسؤولية تطويرها، وخلال هذه المدة الطويلة تابعت سياسة التطوير، وكان لي شرف الوقوف على تنفيذها، وشهدت كل خطوة حضارية خطتها مدينة الرياض، ومن هنا يصعب عليّ أن أفكر أن أكون بعيدًا عنها حتى لو كنت خارجها، عندما أكون خارج المدينة داخل المملكة أو

---

(٨) وردت ضمن مقال لـ: أحمد الزويدي (١٤١٨/٨/٢٥هـ). بعنوان: صدور أمر ملكي يقضي بتعيين أمير جديد لمدينة الرياض. جريدة الجزيرة العدد رقم (١٢١٩). (ص ٢٩).

خارجها فأنا أعيش معها ولها. وفي الحقيقة فأنا عندما أغيب عنها أظل أتخيلها، أعمالها، تصريف شؤونها، شوارعها، حدائقها، ملاعب الأطفال فيها، مدارسها، مستشفياتها، كل شؤونها، كل ركن أو زاوية فيها تعيش معي في تفكيري في قلبي في جوارحي، أحس أنني موجود في كل زاوية من زواياها، وأنني أتابع خطوة خطوة كل حركة فيها وكل مشروع، يدفعني الحب لها ولأهلها ولولاة الأمر فيها، فهي الرياض مدينتي وهي الرياض عاصمة المملكة الحبيبة. وكل قرية ومدينة في بلادي عزيزة وغالية، ولها في نفسي أسمى مكانة وأرفع موقع، إن مسؤولا بمثل مسؤوليتي لا يستطيع ولو للحظة أن يكون جسمانيًا غائبًا عنها، فهي تعيش معي وأعيش معها، وهي أمام عيني في كل لحظة، وإذا اضطرتني ظروفي إلى مغادرتها مدة تقصر أو تطول فأنا دائم التفكير فيها ولها كثير من الشوق، وأنا حريص على سرعة العودة لمتابعة شؤونها والإشراف على تطويرها عن قرب ومعالجة الأمور فيها".

إذا اضطرتني ظروفي إلى مغادرتها فأنا دائم التفكير فيها ولها كثير من الشوق

تؤكد هذه الكلمات على الارتباط العميق لسلمان بن عبدالعزيز بالرياض، حتى إنه لا يستطيع أن يتصور نفسه بعيدًا عنها مهما اختلفت الظروف والمتغيرات.

سلمان بن عبدالعزيز قائد التحول في مدينة الرياض

يقول المؤرخ الإغريقي القديم نوقيد يدمس: "إن المدينة يصنعها إنسانها". ومع أن مدينة الرياض - بصفتها عاصمة المملكة العربية السعودية - كانت وما تزال محل اهتمام خاص من لدن حكومة المملكة والأجهزة الحكومية المركزية المختلفة، وأن هناك عوامل سياسية واقتصادية ومالية كان لها دور مهم في إنجاز ما تحقق في المدينة من تحول وتطور، وأن عددًا من الرجال لا يستهان به أسهموا بشكل أو آخر في تحقيق ما وصلت إليه مدينة الرياض من رقي

وتقدم في شتى المجالات، إلا أن سلمان بن عبدالعزيز يبقى إنسان الرياض، يقف وراء معظم ما حققته وما تحقق فيها إن لم يكن جميعه.

إن ما حدث من تحول وتغير في مدينة الرياض ما كان ليتم بتلك الكفاءة إلا بقيادة واعية ورجال مؤمنين بوطنهم مدركين أن الأيام تحمل في طياتها بذور التغيير الذي يجب أن يُطوع لخدمة وصالح البلد ومواطنيها.

لقد دفعت التوجهات والتوجيهات القيادية لسلمان بن عبدالعزيز المخططين والعاملين في الرياض إلى تبني الاتجاه التنموي والتغيير المخطط له. وأمام النمو المتزايد لمدينة الرياض وحدوث تحول فيها فاق جميع التوقعات. كان لابد من إيجاد آلية؛ لتنظيم العلاقة بين القائد والتابعين تكون إطارًا لتحقيق رؤية القائد وتوجهاته. ومن هنا أنشئت الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض برئاسة الأمير سلمان بن عبدالعزيز بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٧١٧) وتاريخ ١٣٩٤/٥/٢٩هـ؛ لتتولى رسم السياسة العامة لتطوير مدينة الرياض، ومتابعة وتنسيق جهود الأجهزة الحكومية المعنية في مجالات التنمية المختلفة. وفي عام ١٤٠٣هـ أنشئ مركز المشاريع والتخطيط في الهيئة؛ ليكون جهازها الفني والتنفيذي في مجالات الأبعاد الأساسية لعملها، وهي التخطيط الشامل للمدينة، وتنسيق المشاريع الأساسية المعتمدة للمدينة، وتنفيذ المشاريع التطويرية الكبرى. لقد اهتمت الهيئة خلال السنوات العشر الأولى على قيامها على إنشاء البنية الأساسية للمدينة، وبناء هيكلها العمراني، ثم توسعت دائرة اهتماماتها ونشاطاتها؛ لتشمل جوانب أخرى كالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعمرانية وحماية البيئة الطبيعية.

ولقد بينت الدراسات التي أجرتها الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض منذ عام ١٤٠٦هـ لقياس ومعرفة طبيعة التغيرات والتحولات التي تشهدها مدينة الرياض في مختلف جوانبها، تواصل نمو المدينة

بمعدلات مرتفعة جدًا، وأكدت ذلك الدراسات باستمرار، سواء في تضاعف عدد السكان أو التوسع العمراني أو نمو الخدمات والمرافق أو النمو الاقتصادي؛ مما أهلها للاضطلاع بمسؤولياتها الكاملة كونها مركزًا سياسيًا وإداريًا وماليًا للمملكة، إضافة إلى كونها مركزًا إقليميًا في المجالات الاقتصادية والصناعية والطبية(٩).

وتعد مدينة الرياض واحدة من أسرع مدن العالم نموًا، إذ كان عدد السكان لا يتجاوز (٣٥٠) ألف نسمة في عام ١٣٩٠هـ، فيما تجاوز هذا العدد عام ١٤٢٣هـ أربعة ملايين ونصف المليون نسمة، وبمعدل زيادة سكانية (نمو وهجرة سكانية) وصل (٨٪) سنويًا، كما تشهد المدينة نموًا وتوسعًا عمرانيًا في اتجاهات المدينة المختلفة، حيث تبلغ مساحة المدينة المطورة حاليًا قرابة (٩٥٠ كم٢)، في حين تبلغ مساحة نطاقها العمراني المقترح حتى عام ١٤٤٢هـ قرابة (٢١٠٠ كم٢). وهو ما يعكس التوسع الكبير الذي تشهده المدينة لتصبح حاضرة من حواضر العالم البارزة(١٠).

إن ما تحقق ويتحقق في مدينة الرياض من نمو وتطور يأتي في إطار رؤية سلمان بن عبدالعزيز المستقبلية للمدينة، وما عايشته المدينة من تطور ونمو خلال العقود الخمسة الماضية كان بقيادته وتوجيهه وإشرافه، وخلال هذه السنين كوّن سموه نظرة بعيدة المدى لمستقبل المدينة، وكان من ثمرات ذلك المخطط الإستراتيجي الشامل لمدينة الرياض الذي يصوغ النظرة المستقبلية العامة على مدى السنوات الخمسين القادمة، ويخرج برؤية تخطيطية مفصلة للعشرين عامًا القادمة(١١).

(٩) الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. (١٤١٨هـ). تطوير، نشرة دورية متخصصة تصدرها الهيئة. العدد رقم (٢١). (ص ص ١ - ١٢).

(١٠) الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. (١٤٢٣هـ). المناخ الاستثماري في مدينة الرياض. إصدارات نشرة تطوير العدد رقم (٢). (ص ص ٥ - ٦).

(١١) مقابلة مع المهندس/ عبداللطيف آل الشيخ ، رئيس مركز المشاريع والتخطيط في الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. جريدة الرياض (١٤٢٢/١/١١هـ). (ص ١٥).

كان سلمان بن عبدالعزيز على رأس منظومة متكاملة من الأجهزة والمصالح الحكومية والأهلية يخطط أعمالها وينسق جهودها، ويعمل على اقتناص الفرص المفيدة لخدمة الرياض حاضرًا ومستقبلا. ونرصد فيما يأتي بعض أشكال التحول والتطور في بعض المجالات والتي كان لسموه الدور الأساسي في أحداثها.

أولا: التحول في المجال العمراني والسكاني

شهدت مدينة الرياض خلال العقود الخمسة الأخيرة تغيرات كبيرة، وتحولات مثيرة في المجالات العمرانية والسكانية. وتتميز هذه المرحلة بأنها هي المرحلة الحقيقية لظهور الرياض مدينة عالمية كبيرة وجميلة تمثلت فيها الوظائف المدنية المختلفة، وأخذت معالم التوسع السريع تظهر فيها بشكل ملحوظ.

عندما تولى سلمان بن عبدالعزيز إمارة منطقة الرياض في عام ١٣٧٤هـ، لم يكن يتجاوز عدد سكان مدينة الرياض (٨٣٠٠٠) نسمة؛ ثم تضاعف عددهم في نهاية عام ١٣٨٠هـ ليصل إلى (١٦٠,٠٠٠) نسمة؛ الأمر الذي يعزى إلى الهجرات الكبيرة التي شهدتها المدينة من مناطق المملكة المختلفة. وشهدت السنوات الأولى من تولي الأمير سلمان إمارة منطقة الرياض إنشاء السكة الحديدية التي ربطت مدينة الرياض بميناء الدمام على الخليج العربي؛ مما سهل وصول البضائع المختلفة ومواد البناء التي أسهمت في ازدهار الحركة العمرانية والتجارية في المدينة. كما تم أيضًا إنشاء مطار الرياض الذي ربط المدينة بالعالم الخارجي. وقد أنشئت في عام ١٣٧٥هـ أمانة مدينة الرياض التي تولت إعادة تخطيط المدينة، وشق الشوارع الفسيحة فيها، وإنشاء الميادين العامة وتشجير العاصمة، كما تم أيضًا إيصال المرافق العامة (الكهرباء والماء خاصة) إلى المنازل[١٢].

(١٢) خالد بن صالح القاضي (١٤١٩هـ). العمران في منطقة الرياض. الفصل الثاني من المجلد الخامس، في منطقة الرياض، دراسة تاريخية وجغرافية واجتماعية. تحرير عبدالله بن ناصر الوليعي وآخرون. (ص ص ٢٨٤، ٢٨٦ - ٢٨٧).

وقد أنشئ العديد من المدارس فيما بين عامي (١٣٧٠ - ١٣٨٠هـ)، وكلية الملك عبدالعزيز الحربية، وجامعة الملك سعود، وبعض الكليات التي أصبحت فيما بعد نواة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وخلال هذه الفترة تم نقل الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى إلى الرياض، وأقيمت مبان ضخمة لهذه الوزارات على امتداد طريق الملك عبدالعزيز (المطار سابقًا). وقد تم إنشاء العديد من المستشفيات بالمدينة، من أهمها مستشفى القوات المسلحة عام ١٣٣٧هـ، ومستشفى الرياض المركزي عام ١٣٧٥هـ(١٣).

ولقد تابعت المدينة توسعها ولكن بمعدلات كبيرة قياسًا بالفترة السابقة، وأصبح سكان مدينة الرياض يزدادون بمعدل مرتفع جدًا منذ عام ١٣٨٨هـ، حيث يتجاوز معدل الزيادة السنوي حاليًا (٨٪). وهذه الزيادة الكبيرة في السكان أدت إلى توسع المدينة توسعًا ملحوظًا في جميع أطرافها، ووصل النمو العمراني إلى كثير من القرى التي كانت محيطة بالمدينة بحيث ضمتها المدينة أثناء نموها، وأصبحت ضمن أحيائها، وظهرت أحياء عدة في المدينة تبعد كثيرًا عن وسطها. ويعد عام ١٣٩٣هـ عام التحول الكبير ليس لمدينة الرياض وحدها بل ولجميع مناطق ومدن المملكة الأخرى، فقد شهد هذا العام ارتفاعًا كبيرًا في أسعار وكميات إنتاج النفط. وقد واكب هذه الطفرة النفطية ارتفاع كبير في الدخل الوطني وبالتالي الفردي، وحدث ذلك في وقت تشهد فيه المدينة معدلات كبيرة في النمو السكاني ناتجة بصفة خاصة عن هجرات من داخل المملكة في بداية هذه المرحلة. ولهذا أعيد تخطيط شوارع المدينة، وهدمت أجزاء واسعة من المدينة القديمة بغرض توسعة الشوارع أو إنشاء مواقف السيارات. وقد شجع هذا أيضًا على اتساع حركة العمران خارج المدينة القديمة بشكل فاق توقعات المخطط الرئيس، خاصة وأن هذا

(١٣) المرجع السابق. (ص ٢٨٦).

المخطط تم الانتهاء منه قبل فترة الانتعاش الاقتصادي في بداية هذه المرحلة[١٤]، وقد شملت محاور النمو في هذه الفترة ما يأتي[١٥]:

١ - ظهور أحياء كبيرة جدًا وبعيدة نسبيًا عن الكتلة المتصلة بمنطقة المدينة المعمورة، وما لبثت المنطقة العمرانية أن امتدت من المدينة، وملأت الفراغات بين المدينة والأحياء الجديدة التي ظهرت في أنحاء متفرقة خارجها.

٢ - ظهرت مناطق إدارية سكنية كبيرة ممولة من جانب الحكومة، وكونت ما يشبه الأحياء في مناطق متفرقة من المدينة، مثل: مجمعات جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والحرس الوطني، ومدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، والكليات العسكرية المختلفة، ومطار الملك خالد الدولي في شمال الرياض. وظهرت مدن طبية امتدت على مساحات شاسعة، مثل: مستشفى الملك فيصل التخصصي، والمستشفى العسكري، ومستشفى الملك فهد (مدينة الملك عبدالعزيز الطبية حاليًا)، ومستشفى الملك خالد التخصصي للعيون.

٣ - أقيمت مشروعات حكومية عملاقة متكاملة كان لها دور كبير في زيادة مساحة المنطقة المعمورة، وذلك مثل: مشروع الحي الدبلوماسي.

وإلى جانب هذه المشروعات العمرانية التي قامت خارج المدينة القديمة كان هناك مشروعات كبيرة؛ لإعادة تطوير وسط المدينة خاصة منطقة قصر الحكم.

ويبلغ عدد سكان مدينة الرياض في الوقت الحالي أكثر من (٤,٥٠٠,٠٠٠) نسمة (أربعة ملايين وخمسمئة ألف نسمة)، ويتوقع أن يصل العدد إلى ستة ملايين نسمة عام ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م)[١٦]؛ لذا

(١٤) المرجع السابق. (ص ص ٢٨٧ - ٢٨٩).

(١٥) المرجع السابق. (ص ص ٢٩١ - ٢٩٣).

(١٦) الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. المناخ الاستثماري في مدينة الرياض (١٤٢٣هـ). مرجع سابق. (ص ص ٥ - ٦).

تُعد مدينة الرياض من أسرع المدن نموًا في العالم. وتتألف مدينة الرياض من (١٥٠) حيًا اعتمد في تقسيمها على عنصرين: المساحة وكثافة استعمالات الأراضي، وتنتمي هذه الأحياء إلى (١٥) خمس عشرة بلدية فرعية تغطي النطاق العمراني لمدينة الرياض، وتتبع كلها (أمانة مدينة الرياض).

ثانيًا: التحول في مجال الصناعة والخدمات

تتركز القوى الاقتصادية الخاصة في مدينة الرياض في مجالات رئيسية هي: الصناعة والزراعة والخدمات. ففي المجال الصناعي يتوافر في الرياض (١١٥٠) مصنعًا يعمل فيها (١٢٠,٠٠٠) شخص برأسمال إجمالي يصل لـ (٣٤) مليار ريال، أما القطاع الزراعي فتنتج منطقة الرياض ثلث محاصيل المملكة ونحو (٤٠٪) من الحبوب، كما أن لموقع الرياض المتوسط بين مناطق الإنتاج الزراعي دورًا حيويًا في تطوير التجارة الزراعية، وتنمية الاقتصاد الزراعي، وفي مجال الخدمات يوجد في مدينة الرياض (١٤٢,٠٠٠) مؤسسة وشركة خاصة تقدم طيفًا واسعًا من الخدمات المهنية والفنية والطبية والترويحية.

كما يوجد في الرياض المراكز الرئيسة لتسعة من عشرة مصارف توجد في المملكة[١٧]، وتقوم الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض والغرفة التجارية الصناعية بالرياض بدراسة اقتصادية في مجال تقنية المعلومات، وتأسيس قاعدة لها في مدينة الرياض. وقد قدر الناتج الاقتصادي لمدينة الرياض لعام ١٤٢١هـ بنحو (٧٥,١) بليون ريال، منها (٥٢,٢) بليون تمثل ناتج القطاع العام والنفطي، والمتبقي يمثل ناتج القطاع الخاص، هذا الناتج لمدينة الرياض يقوم على عدد من الأسس التي شكلت مجتمعة ركائز نمو اقتصاد مدينة الرياض، وتمتعها بحالة

(١٧) الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. المناخ الاستثماري في الرياض بنية أساسية متكاملة واقتصاد قوي متطور. تطوير، العدد رقم (٣٣)، (١٤٢٣هـ). (ص ٢٠).

اقتصادية تنمو وتتطور باطراد؛ مما جعلها هدفًا استثماريًا لرؤوس الأموال من الداخل والخارج على حدٍّ سواء[١٨].

تتمثل أبرز مقومات اقتصاد مدينة الرياض في تكامل البنية الأساسية في قطاع المرافق العامة والخدمات، ففي مجال الطرق - التي تمتاز بالحداثة والجودة العالية - يصل إجمالي أطوال شبكة النقل الداخلية إلى (٤٢٠٠ كم)، كما ترتبط الرياض بجميع مناطق المملكة بطرق حديثة تصلها بالدول المجاورة، فضلا عن خط السكة الحديدية الذي تصل فيه حركة الحاويات الصادرة والواردة إلى نحو (٦٩٠٠٠) حاوية سنويًا، وبنسبة نمو تبلغ (٧,٥٪). وتستمد مدينة الرياض طاقتها الكهربائية من ست محطات توليد، تقدم للسوق المحلية نحو (٢٧,٧٢٢,٦٦٢) ميجاوات بأسعار منافسة ومدعومة في مجال الصناعة والمرافق الخدمية، كما تستهلك الرياض من مياه الشرب (٤١٥,٤٨٦,٧٢١م^3/ يوميًا). والعمل جار على أن تغطي شبكة الصرف الصحي جميع المناطق العمرانية في المدينة[١٩].

تتمركز في الرياض نخبة من المستشفيات والمراكز الصحية، حيث يبلغ عدد المستشفيات أكثر من (٢٠) مستشفى حكومي وخاص، إضافة إلى (٦٧) مركز رعاية أولية، و(١٩٥) مستوصفًا خاصًا. وتعد الخدمات الصحية في المدينة من أفضل الخدمات الموجودة على مستوى المنطقة العربية. وفي القطاع التعليمي تحتضن الرياض جامعتين رئيسيتين، هما: جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، يزيد عدد طلابهما عن (٧٨,٠٠٠) طالب وطالبة، إضافة إلى كليات البنات التي يتجاوز عدد طالباتها (١٦,٠٠٠) طالبة، ويبلغ عدد المدارس للمراحل التعليمية المختلفة نحو (١,٨٠٠) مدرسة، يتجاوز عدد الدارسين فيها (٦٤٢,٠٠٠) طالب وطالبة، إضافة إلى سبعة

---

(١٨) المصدر السابق. (ص٢١).

(١٩) المصدر السابق. (ص٢١).

معاهد مهنية وفنية، يزيد عدد طلابها عن (٥,٧٠٠) طالب، كما يبلغ عدد كليات مدينة الرياض (٢٨) كلية[٢٠].

ثالثًا: التحول في مجال العمل الخيري

يعد سلمان بن عبدالعزيز رائدًا للعمل الخيري والتطوعي، ليس على مستوى الرياض فقط، وإنما على مستوى المملكة عمومًا، فهو يرأس العشرات من الجمعيات والهيئات التطوعية الخيرية التي تقدم خدماتها محليًا وإقليميًا ودوليًا. حيث توجت جهوده باختياره رائد العمل الخيري في المملكة خلال الأسبوع العربي الخليجي السادس في ١٢/٢/١٤٢٣هـ، ومنحه وسام العمل الخيري التطوعي. ولكي نبقى في إطار بحثنا وحدوده فسنكتفي برصد أهم التحولات في مجال العمل الخيري في مدينة الرياض.

يعد صندوق البر الذي أشرف على إنشائه الأمير سلمان بمعاضدة بعض مواطني مدينة الرياض عام ١٣٧٤هـ نواة العمل المؤسسي الخيري الذي بدأ بتقديم بعض المساعدات العينية للمحتاجين، ثم جرى تحويله في بداية التسعينيات إلى جمعية البر، والتي كانت نواة لجمعيات أخرى مماثلة أنشئت في مناطق المملكة المختلفة[٢١]. وتقوم الجمعية بجمع الزكاة والصدقات من المحسنين وإيصالها إلى مستحقيها؛ تحقيقا لمبدأ التكامل والتكافل الاجتماعي الذي يأمرنا به ديننا الإسلامي الحنيف. وتقدم الجمعية حاليًا خدمات عدة للآلاف من الفقراء والمحتاجين، وتتوسع الجمعية في ذلك بعد أن تطورت إداريًا وماليًا، وأصبحت تعتمد إلى حد كبير على عوائد استثماراتها بتوجيه ومتابعة مستمرين من الأمير سلمان.

---

(٢٠) الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. المناخ الاستثماري في مدينة الرياض (١٤٢٣هـ)، مصدر سابق. (ص ١٥).

(٢١) حديث شامل للأمير سلمان بن عبدالعزيز للتلفزيون السعودي مع برنامج "الوجه الآخر"، مرجع سابق. (ص ص ٨ – ٩).

ولا تعد جمعية البر قناة العمل الخيري التطوعي الوحيدة التي أسسها ويرأسها الأمير سلمان، فقد حرص على إيجاد ودعم جمعيات وهيئات أخرى فاعلة في مجال العمل الخيري، فهو يرأس مشروع ابن باز الخيري لمساعدة الشباب على الزواج، ومشروع الأمير سلمان للإسكان الخيري، والجمعية الخيرية لرعاية الأيتام، وجمعية رعاية مرضى الفشل الكلوي، ولجنة أصدقاء المرضى، ولجنة أصدقاء الهلال الأحمر... بالإضافة إلى عدد من اللجان الأخرى.

رابعاً: التحول في المجال الثقافي الاجتماعي

شهدت الرياض تحولا كبيرًا في المجال الثقافي الاجتماعي خلال الخمسين عامًا الماضية. لقد حظي هذا الجانب بدعم كبير من الأمير سلمان من خلال ريادته أو مساندته للعديد من المشاريع الثقافية التي تؤكد عمق إدراكه بالثقافة الإنسانية واهتمامه بالمحافظة على التراث الإنساني، وتبنيه إنشاء عدد من المؤسسات الثقافية الاجتماعية في مدينة الرياض دعمًا لهذا التحول. وفي هذا المجال يبرز عدد من المؤسسات المهمة، يأتي في مقدمتها: مكتبة الملك فهد الوطنية، ودارة الملك عبدالعزيز، ومركز الأمير سلمان الاجتماعي، ومركز الملك عبدالعزيز التاريخي.

١ - مكتبة الملك فهد الوطنية:

كان للأمير سلمان دور محوري في إنشاء مكتبة الملك فهد الوطنية عام ١٤٠٣هـ وتجهيزها، والذي جاء بناء على مبادرة من أهالي مدينة الرياض؛ لرغبتهم في إقامة احتفال خاص بمناسبة تولي خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز ـ حفظه الله ـ مقاليد الحكم، ومجيئه إلى مدينة الرياض، وقد وجَّه خادم الحرمين الشريفين – حفظه الله – بصرف المبالغ المدفوعة لإقامة هذا الاحتفال على إنشاء هذه المكتبة لإفادة أبناء مدينة الرياض، وقد تبرع بمبلغ خمسين مليون ريال لذلك، ثم صدر بعد ذلك أمر ملكي عام

١٤١٠هـ بجعلها المكتبة الوطنية في المملكة[٢٢]. وقد كان الأمير سلمان آنذاك رئيس اللجنة الاستشارية في مرحلة التأسيس، كما تولى رئاسة الجهاز الإشرافي للمكتبة. ويأتي في مقدمة مهام المكتبة حفظ الإنتاج الفكري وتنظيمه وضبطه وتوثيقه والتعريف به ونشره. وبناء على نظام الإيداع الصادر عام ١٤١٢هـ يلزم جميع الناشرين والمؤلفين والمؤسسات المختلفة بإيداع نسخ من الكتب التي تصدرها مع تثبيت رقم الإيداع على تلك الكتب إضافة إلى الأرقام المعيارية الدولية للكتب والدوريات. وتتولى مكتبة الملك فهد الوطنية جمع كل ما ينشر داخل المملكة، وما ينشره أبناء المملكة خارجها، وما ينشر عن المملكة، إضافة إلى ما يعد من الموضوعات الحيوية للمملكة من إنتاج فكري عالمي، وكل ما يمكن جمعه من الإنتاج الفكري في الخارج؛ مما يسهم في دراسة الحضارة الإنسانية[٢٣]. وقد بلغت مقتنيات المكتبة - حتى عام ١٤٢٣هـ - (٧٠٤٤٦٩) مادة، منها (٤٥٤٨٥٢) مادة مسجلة[٢٤].

٢ - دارة الملك عبدالعزيز:

يمثل عام ١٤١٧هـ بداية مهمة في تاريخ الدارة، عندما صدر قرار مجلس الوزراء بإعادة تشكيل مجلس الدارة بحيث أصبح الأمير سلمان بن عبدالعزيز ولأول مرة رئيسًا لمجلس إدارتها[٢٥]؛ حيث بدأت الدارة مرحلة جديدة من الحيوية والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المناطة بها. وتقع الدارة حاليًا في الجانب

يمثل عام ١٤١٧هـ بداية مهمة في تاريخ دارة الملك عبدالعزيز وتطورها

(٢٢) سالم بن محمد السالم (١٤١٧هـ). مكتبة الملك فهد الوطنية، دراسة لوظائفها ضمن بنية البناء الوطني للمعلومات في المملكة العربية السعودية. مطبوعات مكتبة الملك فهد. (ص ص ٢٩ - ٣١).

(٢٣) الأمير سلمان يفتتح مكتبة الملك فهد الوطنية ومعرض الكتاب السعودي. (١٤١٧/٩/٤هـ). جريدة الرياض. العدد رقم (١٠٤٣٠٠). (ص ص ١ - ٦).

(٢٤) مكتبة الملك فهد الوطنية تعبير حي لحب وإخلاص سكان الرياض لخادم الحرمين الشريفين. (١٤٢٣/٨/٩هـ). جريدة الوطن. العدد رقم (٧٤٦). (ص ٤٥).

(٢٥) قرار مجلس الوزراء رقم (٢٠٦) وتاريخ (١٤١٧/١٢/٢٨هـ).

الغربي من مركز الملك عبدالعزيز التاريخي، وتُعد أحد أبرز مكوناته، وقد شيدت على مساحة (٧٠٠٠م٢)، وتسعى دارة الملك عبدالعزيز إلى خدمة تاريخ وجغرافية وآداب وتراث المملكة العربية السعودية والبلاد العربية والإسلامية بصفة عامة وذلك من خلال ما يأتي[٢٦]:

١ - تحقيق الكتب التي تخدم تاريخ المملكة وجغرافيتها، وآدابها وآثارها الفكرية والعمرانية، وطبعها وترجمتها، وكذلك تاريخ وآثار الجزيرة العربية والبلاد العربية والإسلامية بشكل عام.

٢ - إعداد بحوث ودراسات ومحاضرات وندوات عن سيرة الملك عبدالعزيز خاصة، وعن المملكة وحكامها وأعلامها قديمًا وحديثًا بصفة عامة.

٣ - المحافظة على مصادر تاريخ المملكة وجمعها.

٤ - إنشاء قاعة تذكارية تضم كل ما يصور حياة الملك عبدالعزيز الوثائقية وغيرها، وآثار الدولة السعودية منذ نشأتها.

٥ - منح جائزة سنوية باسم (جائزة الملك عبدالعزيز).

٦ - إصدار مجلة ثقافية تخدم أغراض الدارة.

٧ - إنشاء مكتبة تضم كل ما يخدم أغراض الدارة.

٣ - مركز الأمير سلمان الاجتماعي:

افتُتح مركز الأمير سلمان الاجتماعي عام ١٤١٥هـ تجسيدًا لروح المحبة والوفاء من أهالي مدينة الرياض وتكريمًا لأميرها وعاشقها. وقد أقيم المركز على مساحة (١٥٠,٠٠٠م٢) في شمال شرق مدينة الرياض، ويحتوي على قسمين منفصلين: أحدهما للرجال، والآخر للنساء. والمركز يسد ثغرة مهمة من خلال الخدمات الثقافية والاجتماعية والرياضية والترفيهية التي يقدمها لأعضائه. والمركز

(٢٦) نظام دارة الملك عبدالعزيز الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٥) وتاريخ (١٣٩٢/٨/٥هـ).

حاليًا منتدى كبير يجتمع فيه ليس أعضاؤه فقط وإنما آخرون يرتادونه من حين لآخر؛ للاستفادة من خدماته وما يتوافر فيه من إمكانات. كما أن المركز أصبح رائدًا في العمل الثقافي والاجتماعي على مستوى المجتمع كله وليس لمنسوبيه فقط، فهو يعج بالحركة والنشاط الدائمين، حيث تقام فيه المحاضرات الدينية والثقافية واللقاءات العلمية ودروس محو الأمية(٢٧). وأمام الزيادة الكبيرة في عدد الأعضاء والتوسع في نشاطات المركز الثقافية والاجتماعية، وبدعم ومساندة من الأمير سلمان يعمل المركز حاليًا على توسعة الجزء الخاص بالنساء منه بحيث يمكنه استيعاب (٢٠٠٠) مستفيدة في الوقت نفسه.

٤ - مركز الملك عبدالعزيز التاريخي:

بناءً على الأمر السامي الكريم رقم (٢١٦) وتاريخ ١٤١٧/١/٣هـ، وفي إطار الاحتفالات بمرور مئة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية أقيم مركز الملك عبدالعزيز التاريخي على مساحة بلغت (٣٧٤,٠٠٠م٢) وافتتح بتاريخ ١٤١٩/١٠/٥هـ. وأشرفت على تنفيذ المشروع الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض، حيث غرس الأمير سلمان (رئيس الهيئة) أول نخلة بالموقع في احتفال أقيم في ١٤١٨/١/١٤هـ، كما تتولى الهيئة الإشراف على المركز وإدارة مرافقه(٢٨).

ويقع المركز في منطقة لها أهميتها التاريخية والسياسية، حيث تضم قصر المربع الذي كان مقرًا لديوان الملك عبدالعزيز رحمه الله. وقد حرصت الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض في ضوء رؤية الأمير سلمان وتوجيهاته أن يراعى تصميم المركز كونه مرفقًا وطنيًا مهمًا يمثل الهوية التراثية والثقافية والاجتماعية ليس لمدينة الرياض فقط وإنما للمملكة، وأن يكون عنصرًا مساعدًا للمشاريع والمرافق والخدمات التي تولت الهيئة إنشاءها وإدارتها، وأن يكون مركزًا ثقافيًا

(٢٧) مركز الأمير سلمان الاجتماعي نموذج متقدم لتعزيز علاقات المجتمع بذاته. (١٤٢٣/٨/٩هـ). جريدة الوطن. العدد رقم (٧٤٦). (ص ٤٥).
(٢٨) تطوير. العدد رقم (٢٨). (١٤١٨هـ). (ص ص ١ - ٢).

يحوي عددًا من المؤسسات الثقافية ذات المستوى الدولي في التصميم والأداء والمحتوى والمكانة الأدبية العالمية، مع مراعاة الحفاظ على المنشآت التراثية والتاريخية التي كانت قائمة في موقع المركز قبل إنشائه. ومن أبرزها المتحف الوطني الذي يتحدث عن تاريخ المملكة العربية السعودية منذ نشأة الكون إلى اليوم عبر ثمان قاعات، إضافة إلى قاعة العروض الزائرة والمؤقتة، وقاعة الملك عبدالعزيز التذكارية التي تتحدث عن الجوانب الشخصية للملك عبدالعزيز – رحمه الله – وهي مرتبطة بقصر المربع الذي أعيد ترميمه وتجهيزه؛ ليكون كما كان عليه في آواخر حياة الملك عبدالعزيز – رحمه الله – ديوانا للحكم. كما يحوي المركز أيضًا فرعًا لمكتبة الملك عبدالعزيز العامة، وفيها قسم للرجال وآخر للنساء وكذلك قسم للطفل، إضافة إلى قاعة الملك عبدالعزيز للمحاضرات التي تتسع لستمئة شخص، خصّص الدور الأول منها للنساء، وهي مجهزة للمحاضرات والندوات والمؤتمرات، حيث أقيم فيها منذ افتتاح المركز عدد كبير من الندوات والمؤتمرات والمحاضرات. كما يحوي المركز جامع الملك عبدالعزيز الذي جرى ترميمه وتجهيزه وهو يتسع لـ (٤٢٠٠) مُصلٍّ، وكذلك مجموعة من المباني التراثية التي جرى ترميمها بالطرق التقليدية القديمة وباستخدام مواد البناء الأصلية، وهي بمجموعها تمثل النسيج العمراني للمدينة القديمة. ومن محتويات المركز أيضًا دارة الملك عبدالعزيز ووكالة الآثار والمتاحف وإدارة المتحف الوطني[٢٩].

المخطط الإستراتيجي الشامل لمدينة الرياض (١٤١٧ - ١٤٤٢هـ)

وضعت الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض المخطط الإستراتيجي الشامل للمدينة وفقًا للرؤية المستقبلية لسلمان بن عبدالعزيز لمدينة الرياض؛ وذلك بهدف ضبط نمو المدينة ومواكبته، ومواجهة المشكلات الناجمة عنه وتوجيهه حاضرًا ومستقبلا.

(٢٩) لقاء مع مدير مركز الملك عبدالعزيز التاريخي. تطوير. (١٤٢١هـ). العدد رقم (٢٨). (ص ص ١٦ – ١٧).

ويهدف المخطط إلى مراجعة وتقويم الوضع الراهن للمدينة والنمو المتواصل الذي تشهده في جميع المجالات وتبعات هذا النمو على حاضر المدينة ومستقبلها من مختلف الجوانب، ووضع تصورات عامة للتنمية المستقبلية في المدينة. ومعالجة مختلف قضايا التنمية الحضرية. لقد راجع هذا المخطط وضع المدينة من الجوانب العمرانية والاقتصادية والخدمات الحضرية والمرافق المتوافرة حاليًا، كما نظر في قضايا البيئة واتجاهات النمو الحضري والسكان والإسكان وغير ذلك من القضايا المتعلقة بالمدينة. وتمخض عن المخطط الإستراتيجي رؤية لمدينة الرياض للخمسين سنة القادمة، وإطار إستراتيجي للخمس والعشرين سنة القادمة، وبرنامج تنفيذي لعشر سنوات، ويعمل المخطط على الإسهام في التوصل إلى أفضل التصورات الخاصة بالبرامج والأنظمة التطويرية المتعلقة بتخطيط المدينة ونموها المستقبلي، وإعداد المخطط الهيكلي للمدينة الذي يوضح استعمالات الأراضي وشبكة الطرق الرئيسة المقترحة، وتحديد السياسات والوسائل الكفيلة بتطبيق المخطط الإستراتيجي[٣٠]. وقد اتبعت الهيئة خلال العمل في هذا المخطط منهجًا للتنسيق والتشاور مع جميع الجهات والفئات ذات العلاقة بجوانب عمل هذا المخطط من خلال عقد حلقات النقاش وورش العمل، أو عرض نتائج العمل على الجهات ذات العلاقة، أو من خلال اللجان التي شكلت لمتابعة أعمال هذا المخطط، وتم فيها تمثيل جميع الجهات الحكومية والقطاع الخاص والخبراء السعوديين في جميع المجالات[٣١].

وقد تم تقسيم العمل في هذا المخطط إلى ثلاث مراحل رئيسية (شكل رقم ١) هي[٣٢]:

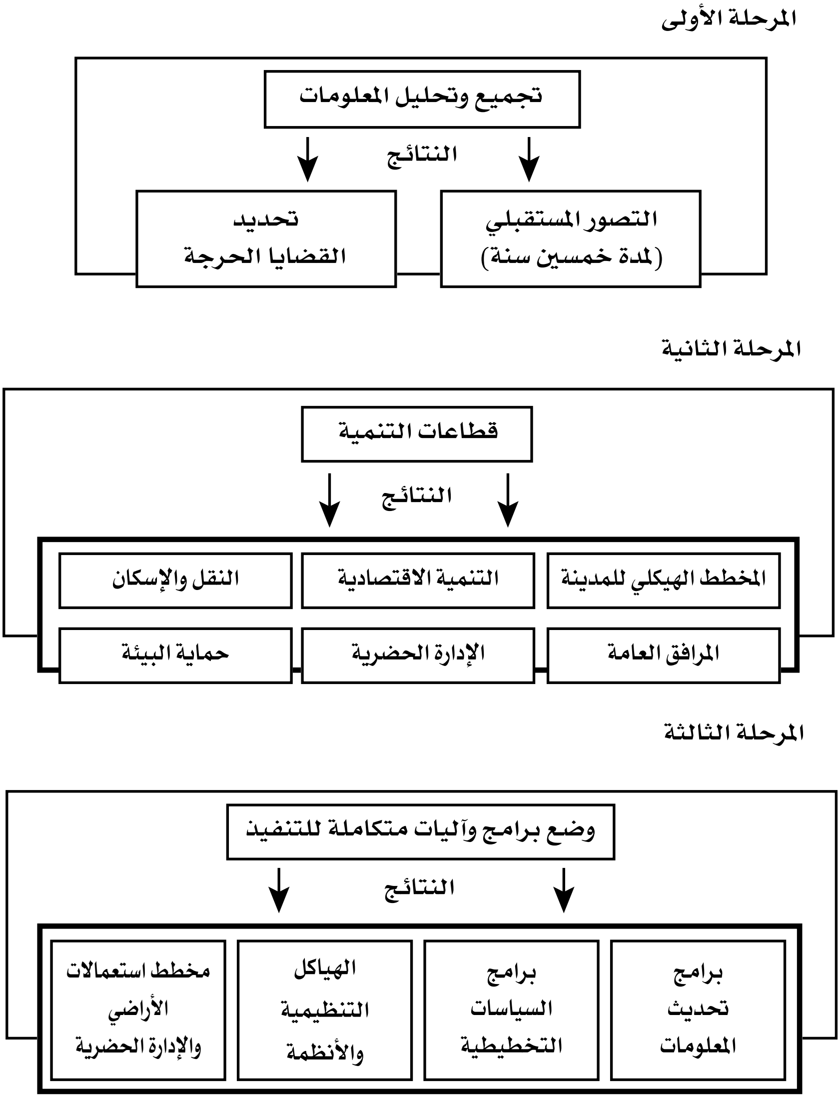
(٣٠) الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. تطوير. (١٤١٧هـ). العدد رقم (١٩). (ص ١).

(٣١) عبداللطيف بن عبدالملك آل الشيخ. (١٤٢١هـ). مسيرة التنمية في مدينة الرياض ستظل تواصل طريقها. تطوير. (١٤٢١هـ). العدد رقم (٢٨). (ص ٩).

(٣٢) الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. (١٤٢٣هـ). المخطط الإستراتيجي الشامل لمدينة الرياض (١٤١٧ – ١٤٢٢هـ). إصدارات نشرة تطوير العدد رقم (١). (ص ص ١٤ – ٤٠).

شكل رقم (١)

مراحل المخطط الإستراتيجي الشامل لمدينة الرياض



المصدر: (بتصرف): تطوير - نشرة دورية متخصصة تصدرها الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. العدد رقم (٢٨)، (١٤٢١هـ). (ص٤).

١ - **المرحلة الأولى**: تم فيها مراجعة وتقويم الوضع الراهن للمدينة وتحديد التبعات المتوقعة لهذا النمو على حاضر المدينة ومستقبلها.

لقد اعتُمد في هذه المرحلة على الرصد العلمي الشامل لكل العناصر ذات العلاقة بتطوير المدينة، ونتج عن ذلك إيجاد قاعدة معلوماتية شكلت الأساس الذي بنيت عليه الإستراتيجية المطورة في المرحلة الثانية. واشتملت المرحلة على دراسة شاملة للمدينة في جميع القطاعات، مع تحديد للقضايا الحرجة في الحاضر والمستقبل، كما تم وضع عناصر الرؤية المستقبلية للمدينة، وتمثل هذه الرؤية بداية العملية التخطيطية والأنشطة التطويرية للمدينة، وإطارًا مرجعيًا لما يعقبها من مراحل وخطوات. وتشتمل على ستة عناصر رئيسية (شكل رقم ٢) هي:

١ - عاصمة المملكة: مدينة تعكس الدور الفعلي لعاصمة المملكة العربية السعودية، أرض الرسالة المحمدية والحرمين الشريفين، ومركز دولي رائد للوظائف السياسية والثقافية والتاريخية.

٢ - مدينة إنسانية: تحقق الرغبات الإنسانية الحميدة والعيش الرغيد، الذي ينعكس في بيئة تعطي الأولوية للإنسان، وتحقق السلامة والأمن للسكان، وتشجع العلاقات الاجتماعية الإيجابية.

٣ - مدينة جميلة: تمثلت في شكل عمراني مميز ومتكامل مع الحياة الاجتماعية والثقافية، ومركز للثقافة والفنون الإسلامية.

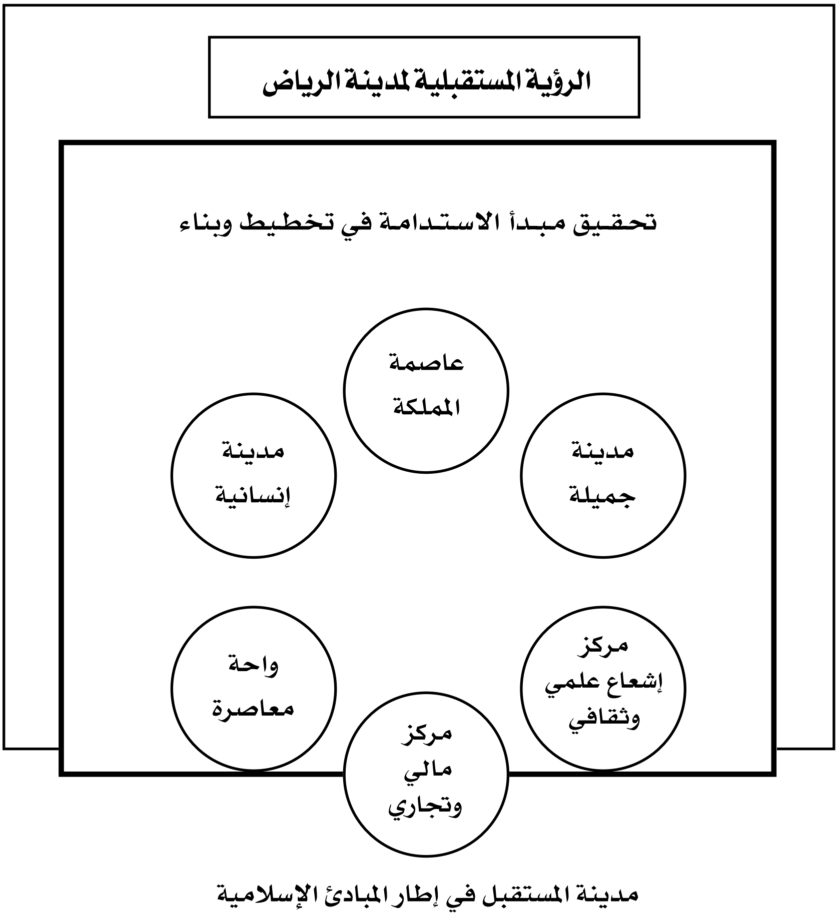
٤ - واحة معاصرة: ذات تنمية منسجمة مع البيئة الصحراوية من خلال الاستخدام الأمثل للتقنية، والتخطيط العمراني الناجح بيئيًا.

٥ - مركز إشعاع ثقافي وعلمي: مدينة رائدة في الخدمات التعليمية والصحية، ومركز للمعرفة ذات دور قيادي في الأبحاث العلمية

والتقنية، وبتركيز خاص في مجالات الطاقة والدراسات الصحراوية.

٦ - مركز مالي وتجاري: منافس دولي ومتكامل مع الدور السياسي والاقتصادي، ومركز استقطاب على المستوى الوطني والمستوى الإقليمي.

شكل رقم (٢)



مدينة المستقبل في إطار المبادئ الإسلامية

المصدر: تطوير. بتصرف من المرجع السابق، (ص٤).

٢ - **المرحلة الثانية**: تعد المرحلة الرئيسة في المخطط وجوهر الإستراتيجية؛ حيث تم فيها إجراء الدراسات التفصيلية عن كل قطاع من قطاعات التنمية الحضرية والتطوير، وتحديد أهداف التطوير لكل قطاع، وطرح البدائل المتاحة لبلوغ هذه الأهداف وتقويمها ودراسة تكلفة كل منها للخروج بالبديل الإستراتيجي الأفضل. ونعرض فيما يأتي باختصار أهم القطاعات التي تضمنتها الإستراتيجية، وهي:

١ - المخطط الهيكلي لمدينة الرياض: يشتمل المخطط على عدد من المخططات التي تمثل الآليات؛ لتنفيذ السياسات والخطط في هذا الجانب، أهمها المخطط الهيكلي لمدينة الرياض، والمخططات الهيكلية المحلية، ومخطط استعمالات الأراضي.

٢ - مخطط النقل: يهدف مخطط النقل إلى توفير سبل التنقل الآمن واليسير عن طريق تطوير نظام يفي بمتطلبات التنقل القائمة والمتوقعة في ظل استمرار النمو السكاني الكبير، على أن يتكامل هذا النظام مع اتجاهات النمو الحضري للمدينة في اطراد مستمر.

٣ - خطة التنمية الاقتصادية: تهدف خطة التنمية الاقتصادية إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية متوازنتين، وذلك من خلال تنويع القاعدة الاقتصادية، وزيادة مصادر دخل المدينة، والحد من تسربات الدخل، والاستفادة من مكانة المدينة ومزاياها التنافسية لتعزيز دورها كمركز مالي وتجاري.

٤ - خطة إدارة وحماية البيئة: تهدف خطة إدارة وحماية البيئة إلى تحقيق مبدأ الاستدامة وتحسين جودة البيئة في المدينة، واستغلالها بطريقة دائمة مستمرة تلبي احتياجات الجيل الحالي والأجيال القادمة.

٥ - خطة توفير الإسكان: تهدف خطة توفير الإسكان إلى وضع الآليات لتطوير قطاع الإسكان من أجل مواكبة الطلب على

الإسكان في المدينة، وتيسيره، وتحسين البيئة السكنية أو المبنية، وتوفير الاحتياجات الأساسية لجميع فئات المجتمع.

٦ - خطة توفير المرافق العامة: تهدف خطة توفير المرافق العامة (كهرباء، ماء، هاتف، صرف صحي) إلى رفع مستوى المرافق العامة واستكمال العجز الحالي، وتأمين شبكة متكاملة جيدة الأداء للمرافق العامة.

٧ - خطة الإدارة الحضرية: تهدف خطة الإدارة الحضرية إلى وضع ترتيبات إدارية، وتطوير النظم الحالية، لتطبيق إستراتيجية منسقة للنمو المستقبلي لمدينة الرياض، من خلال التخطيط المتكامل، وتطبيق مبدأ اللامركزية في القرارات التخطيطية، ومشاركة القطاع الخاص والسكان في صنع القرارات التخطيطية.

٣ - **المرحلة الثالثة:** خصصت هذه المرحلة لوضع آليات تنفيذ المخطط الإستراتيجي الشامل، شملت عددًا من برامج التنمية الحضرية، والمخططات الهيكلية المحلية التفصيلية، ومشروعات تحسين المناطق، والخطط التنفيذية.

الخاتمة

تناولنا في هذا البحث مفهوم القيادة التحويلية وخصائص القائد التحويلي ومهامه، بعد أن تم التقديم لذلك بشكل مختصر ومركّز لأهم نظريات القيادة وذلك لوضع القيادة التحويلية في سياقها التاريخي، ثم استعرض البحث أهم الخصائص القيادية لسلمان بن عبدالعزيز التي جعلت منه نموذجًا للقائد التحويلي الذي كان له الدور الرائد لما حصل لمدينة الرياض من تحولات وتطورات خلال نصف قرن، وتناول البحث أهم هذه التحولات والتطورات المدعمة بالأرقام والحقائق. ولأن وجود رؤية مستقبلية بعيدة المدى ركيزة أساسية في القيادة التحويلية، فقد ركز البحث على الرؤية المستقبلية

لسلمان بن عبدالعزيز لمدينة الرياض؛ لكونها الإطار المرجعي لكل المراحل والخطوات الأخرى في المخطط الإستراتيجي الشامل لمدينة الرياض (١٤١٧ - ١٤٤٢هـ).

ومع أن البحث كان محاولة لإبراز الخصائص والمزايا والمهام (الإنجازات) القيادية لصاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز خلال الخمسين عامًا الماضية، والتي عملت مجتمعة على بلورة شخصيته القيادية وتكوينها نموذجًا فعليًا للقائد التحويلي، إلا أن البحث يثير أسئلة ويفتح أبوابًا لبحوث ودراسات قادمة لسبر أغوار هذه الشخصية، والتعرف على ظروف نشأتها والأسباب التي أسهمت في تشكيلها بتفصيل أشمل وعمق أكبر، فهذا البحث ليس إلا مجرد بداية على الطريق.